50 PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA E MARKETING PESSOAL

1- Líderes visionários são importantes. Mas grandes administradores são fundamentais

A liderança tornou-se tão calma nos anos 90! Gire a manivela e produza uma visão. Administração? Isso era coisa para os fracos, os molengas e os que estão no fim da linha. Bem, visão é uma coisa muito elegante, mas a excelência mantida por uma companhia vem de um grupo de administradores capazes. Os grandes administradores são o cimento de uma organização. Eles criam e mantêm unidas as pessoas que detêm o poder nas companhias de alto desempenho. Não se deixe influenciar pelo velho mantra que diz que "os administradores são chatos e os lideres são calmos". Em vez disso, sigo o Princípio de Peters: "Os lideres são calmos. Os administradores também".

2- Sim, há épocas em que o culto da personalidade funciona!

Ok, aqui vai o caminho paradoxal e zeguezagueante da liderança em tempos aloprados, É verdade que há épocas de verdadeiro perigo corporativo em que ninguém consegue fazer o que é necessário - a não ser um líder visionário de estatura maior do que a vida. Na minha opinião, o primeiro líder de negócios que foi capaz de estabelecer um culto da personalidade mais ou menos desse eor foi Lee Iacocca. Quando ele assumiu a Chrysler em 1978, a companhia estava no leito de morte. A Chrysler voltou-se para ele assim como um país se volta para lideres carismáticos em tempos de guerra. Há épocas em que necessitamos de um líder que ofereça uma visão grandiosa, popular - alguém que simbolize um novo enfoque para os negócios.

3- A liderança é confusa!

Mantra número 1 da liderança: Tudo depende. Há vários anos Victor Vroom, professor de organização e administração em Yale, desenvolveu um modelo que mais tarde foi adaptado e popularizado por Ken Blanchard. O que ele diziam: que nós temos de pensar sobre liderança situacional - a pessoa certa, o estilo certo, par a situação certa. Vi isso quando trabalhei na consultoria McKinsey. A firma descarrilara, e os sócios elegeram Alonzo McDonald como sócio-administrador. Não fizeram isso por gostar dele (ele não era da espécie dos que atraem afagos), mas sim porque era o cara certo para consertar tudo o que estava quebrado. McDonald encorajou os que tinham um desempenho fraco, apertou os sistemas de controle e colocou a empresa de volta no patamar lucrativo. Depois disso, os sócios o chutaram para a casa Branca, onde ele se tornou diretor. Um lema: "A situação é que manda". Um líder para todas as épocas? Você está sonhando!

4- No que se refere a talento, a liderança não é coisa de rendimento médio.

"Não existe um eu em um time". Que bobagem! Será que alguém realmente pensa que o técnico Phil Jackson ganhou seis campeonatos com os Chicago Bulls nivelando o talento de Michael Jordan com o do resto do time? Sim, o trabalho de equipe é importante. Não - o trabalho de equipe não significa baixar o nível de alguém extremamente talentoso para o menor denominador comum. Linha final:"os

times espetaculares invariavelmente são constituídos por indivíduos talentosos que lutam uns contra os outros. Com o auxílio de um líder talentoso, porém, eles conseguem cultivar o ego e ganhar os campeonatos como uma equipe. Ao mesmo tempo.

5- Líderes amam a confusão

Um líder que mereça ser lembrado? O fabuloso professor do seu filho - aquele que vê cada uma das almas que lhe foram confiadas como pecas únicas. O professor que você deve evitar custe o que custar? Aquele que faz todos os garotos ficarem sentadinhos nas carteiras, incapacitados de se expressar. Não há confusão - e nenhuma criatividade, nenhuma energia. Você quer uma liderança? Vá procurar um incrível professor e veja o jogo que ele faz com a classe.

6- O líder raramente é - ou nunca é? - o que apresenta o melhor desempenho

Uma vez li que as três maiores transições psicológicas que um ser humano adulto enfrenta são o casamento, o nascimento do primeiro filho e o primeiro cargo como chefe. Em cada uma dessas situações as pessoas aprendem a viver e a ter sucesso. É por isso que não há decisão mais importante para uma companhia do que a de selecionar os seus administradores de primeiro escalão. O melhor líder de um time raramente é o melhor jogador. É apenas o que acabamos de dizer: o melhor líder. Os lideres divertem-se orquestrando o trabalho de outros - e não o executando eles próprios.

7- Líderes entregam em domicílio

Se você quer ser um verdadeiro líder, precisa imitar o entregador de pizzas: é melhor entregar em domicílio. Nos últimos cinco anos, as idéias e o comportamento controlado contaram. E o que conta, agora? Desempenho. Resultados.

8- Líderes criam os eu próprio destino

Acredite: durante os próximos cinco anos não haverá lugar para os burocratas. Somente as pessoas que tomam a determinação pessoal de liderar sobreviverão - e isso é verdade para todos os níveis de todas as organizações. De uma maneira surpreendente vimos isso acontecer onde menos se esperava: entre os militares. A experiência que a Marinha ou o Exército podem passar a alguém é que os líderes são necessários em todos os níveis. É isso o que acontece também hoje nas guerras das corporações. A verdadeira batalha começa quando o computador é posto fora de combate, o capitão é morto, o tenente é gravemente ferido, o sargento hesita, e, de repente, aquele agricultor de 18 anos encontra-se no comando de um pelotão, conduzindo-o para o combate. E a vida e a morte da companhia, do time, ou do projeto dependem do equilíbrio das coisas. Isso é liderança em todos os níveis, ensinada muito melhor no trabalho, no dia-a-dia, do que numa faculdade de administração.

9- Líderes vencem usando logística

Visão - claro. Estratégia - sim. Mas quando você vai para a guerra deve ganhar usando logística superior. Depois que a Guerra do Golfo acabou, a mídia focalizou a estratégia que foi usada por Colin Powell e executada por Norman Schwarzkopf. Na minha opinião, o cara que ganhou a Guerra do Golfo foi Gus Pagonis, o gênio que cuidou de toda a parte logística. Não importa o quanto a sua visão e a sua

estratégia sejam brilhantes se você não puder ter os soldados, as armas, os veículos, a gasolina, a comida - as botas, pelo amor de Deus! - para dar às pessoas certas, no lugar certo, na hora certa.

10- Líderes entendem o poder supremo dos relacionamentos

A guerra - ou seja, ter os negócios em pé de guerra - é fundamentalmente um assunto feminino! Quando tudo está preparado, o que importa são os relacionamentos que os lideres criaram com seus seguidores. O lema favorito do general americano Douglas MacArthur era: "Nunca dê uma ordem que não possa ser obedecida". As mulheres sabem disso e investem em relacionamentos - esse é um dos motivos pelos quais a primazia do talento de liderança disponível no mundo de hoje está com as mulheres!

11- Líderes fazem tudo ao mesmo tempo

Qual é o item mais restrito hoje, amanhã e depois de amanhã? O tempo. O futuro pertence ao líder que consegue fazer uma dúzia de coisas simultaneamente. E quem é ele? Quero dizer, ela? Quem consegue administrar mais coisas ao mesmo tempo? Quem se ocupa dos detalhes? Quem encontra novas pessoas? Quem faz mais perguntas? Quem ouve melhor? Quem encoraja a harmonia? Quem trabalha com uma lista imensa de coisas a fazer? Quem é melhor em se manter ligada nas outras pessoas? Bem, isso é uma pessoa de mil ofícios. Vamos chamar as mulheres de líderes.

12- Líderes se comprazem com a ambigüidade

Os próximos cinco anos serão uma viagem na montanha-russa da economia. O que significa que os líderes serão desafiados não apenas a tomar decisões baseadas em fatos. Terão também de entender o sentido dos sinais conflitantes e difíceis de detectar que chegam através do nevoeiro e do barulho. Líderes conseguem manipular quantidades imensas de ambigüidade.

13- Líderes eletrificam o ambiente de trabalho

Nos velhos tempos a rede de negócios fornecia um meio operacional direto: eu sou um vice-presidente, você é um vice-presidente. Se eu quero algo seu, convido-o para um drinque e consigo o que desejo. Agora o poder está difuso, as alianças estão sempre mudando e os canais das tomadas de decisão são fluidos e indiretos. O jogo de hoje é: eletrifique o seu ambiente de trabalho. A maneira de fazer uma venda ou de influenciar uma decisão de alto impacto é construir, alimentar e mobilizar uma rede de influenciadores-chave em cada nível da operação.

14- A liderança é a arte do improviso

O jogo - aliás, o livro essencial de regras - muda continuamente. A competição muda o tempo todo. Assim, os líderes precisam também mudar, continuar a reinventar a si próprios. Líderes têm de estar prontos a adaptar, mudar, esquecer, perdoar. Têm de estruturar novos papeis e novos relacionamentos para eles próprios, para sua equipe e para os sócios.

15- Líderes confiam em seus instintos

"Intuição" é uma palavra que adquiriu uma conotação ruim. Intuição é a nova física. É uma maneira prática, einsteiniana, de tomar decisões difíceis. Linha final: quanto

mais loucos os tempos, mais os líderes devem desenvolver sua própria intuição - e confiar nela.

16- Líderes confiam na confiaça

Meu parceiro comercial, James Kouzes, e o seu colega Barry Posner, disseram isso no livro Credibility - How Leaders Gain it and Lose it, Why People Demand it (Ed. Vossey Bass). Num mundo louco, nós exigimos alguém em quem possamos confiar. Como subordinado, confio em um líder que aparece, faz as coisas mais difíceis e depois volta no dia seguinte cheio de vitalidade.

17- Líderes são monstros natos no que se refere a assumir o poder

Há duas maneiras de lembrar o legado que Jack Welch nos deixou como líder. A primeira é que ele criou mais valor para os acionistas da GE do que qualquer outro líder nos dias modernos. Ele também criou mais líderes do que ninguém. Quando pensamos em Welch, não o associamos à palavra "visão", mas a padrões rigorosos de desempenho, conquistas de poder, liderança e desenvolvimento de talento. Welch é um grande administrador.

18- Líderes esquecem com facilidade

Peter Senge teve, há dez anos, uma intuição brilhante: a de que as companhias deveriam ser organizações de aprendizado. Minha campanha hoje: as companhias devem ser organizações capazes de esquecer. Você tem uma idéia? Não exite. Trabalhe nela enquanto ela é original. Não funciona? Tente outra coisa.

19- Líderes sempre aparecem com modelos novos

Muitos estão preocupados com a criação de organizações de alto desempenho. Mas eis o que eu digo: tempos doidos requerem organizações com altos padrões de desvio! Líderes sabem que as organizações precisam renovar as reservas de genes. É o que acontece quando os líderes esquecem as práticas antigas e abrem sua mente às novas. Isso também acontece - e de uma maneira mais eficiente - quando os líderes aparecem com novas pessoas, que tenham idéias novas. Como líder, faça com os eu pessoal o que a Cisco fez com a tecnologia: adquira uma nova linha de pensamento adquirindo uma nova linha de pensadores.

20- Líderes cometem Eros - e não esquentam a cabeça com isso

Ninguém - repito, ninguém - faz tudo certo na primeira vez. A maioria não faz nem na segunda, nem na terceira, nem na quarta. Winston Churchill disse que "sucesso é a habilidade de ir de fracasso em fracasso sem perder o entusiasmo".Churchill fracassou de missão em missão - até que deparou com uma grande missão e salvou o mundo. À medida que os tempos ficam mais loucos, você verá um número maior de erros. Quando você comete erros, tem de reconhecê-los logo, mudar - para amanhã cometer erros mais friamente.

21- Líderes amam trabalhar com outros líderes

John Roth, presidente na Nortel, diz: "A nossa estratégia deve se ligar à de clientes que lideram indo para o ataque. Se nos concentrarmos nos clientes que ficam na defensiva, também nos tornaremos defensivos". Amém! Os líderes podem ser reconhecidos pela companhia. Se você estiver trabalhando com pessoas que são líderes, que têm clientes que também são líderes que compram de fornecedores

que são líderes - então você poderá se manter na liderança durante os próximos cinco anos. Líderes trabalham com líderes. É isso aí - muito simples.

22- Líderes têm humor

Ninguém é infalível. Para sobreviver nestes tempos difíceis, você terá de rir de si mesmo e das situações muito mais vezes do que imagina. O humor é a melhor arma para evitar que você e sua equipe enlouqueçam.

23- Líderes criam marcas

Você não será um líder nos próximos cinco anos se não for capaz disso. A capacidade de criar uma marca é que vai dar o tom da cultura e estabelecer as idéias que dão corpo à empresa. Essa é a marca registrada de um líder. Se você ainda não consegue fazer isso, trate de aprender.

24- Líderes também sabem quando devem desafiar as marcas

Em tempos loucos, as especificações do caráter corporativo devem estar abertas a uma reavaliação constante. O que funcionou nos últimos cinco anos poderá funcionar, mas também poderá não funcionar nos próximos cinco anos.

25- Líderes têm bom gosto

Existe uma coisa chamada bom gosto. Talvez uma palavra melhor para isso seja "graça". Eu adoro esta citação, da designer Celeste Cooper: "A minha palavra favorita é "graça" - seja ela graça extraordinária, graça salvadora, graça sob fogo, Grace Kelly. A maneira como vivemos contribui para a beleza - seja no modo como tratamos as outras pessoas, seja como tratamos o ambiente". Os líderes que podem mudar a nossa vida não se intimidam com palavras como graça, beleza e gosto.

26- Líderes não criam seguidores - criam mais líderes

Um número grande de líderes antiquados mede a sua influência pelo número de seguidores que diz ter. Mas os maiores líderes são os que não têm seguidores. É só pensar em Martin Luther King Jr. ou Nelson Mandela. Eles procuravam mais líderes, para que pudessem transmitir-lhes o poder de descobrir e criar os seus próprios destinos.

27- Líderes gostam do arco-íris - por razões completamente pragmáticas

Mais uma palavra que adquiriu um significado ruim: "diversidade". Diversidade, durante os últimos 20 anos, transformou-se na "coisa certa a fazer". Bem, quando os tempos são difíceis, a diversidade não é só uma boa coisa - ela é um item de sobrevivência. O que se tem contra a diversidade é o que se tem contra a homogeneidade: quando o mundo está passando por mudanças repentinas, imprevisíveis e assustadoras, você tem de ter uma reserva diversificada de genes. Você precisa ter múltiplos pontos de vista. Em uma época heterogênea, a homogeneidade é insatisfatória!

28- Líderes não sucumbem ao próprio sucesso

Um número muito grande de pessoas obteve sucesso - um sucesso realmente grande - nos últimos cinco anos. Algumas delas pensam que foram responsáveis por isso. Mas, em tempos difíceis, os liderem não acreditam no que os jornais dizem

sobre eles. E nunca permitem que as suas organizações se mostrem complacentes! A confiança gera um sentimento de infalibilidade. Mas uma vez: amém.

29- Líderes nunca são apanhados lutando na guerra passada

Esse é o velhíssimo problema dos generais recobertos de medalhas - estão sempre se preparando para lutar na última guerra. A lição, tirada da História, aplica-se ao mundo dos negócios. Em que ramo de negócio você está? A única resposta que faz sentido no mundo de hoje é: só Deus sabe! Vice pertence ao time que começou a usar a Internet logo que ela apareceu? Ótimo! O único problema é que a Internet ainda está usando fraldas. Só agora os velhos gigantes estão despertando para usar o seu potencial. Qual é o seu próximo ato totalmente novo?

30- Os líderes têm de passar sua mensagem. Eles se preocupam em não jogar fora o bebê junto com a água do banho

Já falei que esses nossos tempos são paradoxais? Bem - são. Mas aqui está o outro lado da moeda: enquanto está combatendo a coerência, você deve agir de maneira coerente. Para ser "excelente" (gerar lucros, garantir a qualidade e satisfazer os clientes), você deve ser coerente e construir uma infraestrutura de produção de capacidade estelar. Mas a obsessão que permite que você atinja objetivos de ganho e de qualidade é que o torna vulnerável às novas e estanhas ameaças. Imagine só: gostar da água do banho e ter de joga-la fora.

31- Líderes prezam as assassinos que há dentro da organização

Os líderes, consciente ou inconscientemente, ultrapassam os limites da sabedoria convencional. Mas os líderes verdadeiramente grandes passam ao nível seguinte. Eles procuram na organização quem queira ultrapassar a sua própria sabedoria - e reverenciam essas pessoas. Os grandes líderes honram as pessoas que querem depô-los, os assassinos do seu meio. Repitam comigo: os verdadeiros líderes aclamam Brutus!

32- Líderes adoram a tecnologia

Eu quero dizer: A-D-O-R-A-M. A tecnologia é a arquiteta da mudança. Você tem de amar (não quero dizer gostar ou tolerar) tecnologia. Ela vai mudar tanto você como sua companhia. Se não amá-la, você se tornará sua vítima e não seu parceiro de mudanças. Você não precisa se transformar em técnico, mas tem de adotar a tecnologia, cuidar dela. Ela é sua amiga, sua amante, e às vezes lhe será infiel. Ela o levará por caminhos sombrios e perigosos. Não importa. Ela está remodelando o mundo. E você deve pular alegremente para dento dela (essa é a melhor maneira de amá-la).

33- Líderes sempre têm uma paixão escondida na manga

Líderes sonham em technicolor, vêem o mundo com cores mais brilhantes, imagens mais definidas e alta resolução. Em última análise, liderança é ter, criar, mostrar e difundir energia. Os líderes emocionam, irrompem, flamejam e têm um entusiasmo sem limites. E como seria possível não terem tudo isso? A lógica é: se você não amar o que está fazendo, se não estiver completamente apaixonado pelos eu projeto, pela sua equipe, pelos seus clientes e pela sua companhia, então porque diabos está fazendo tudo isso? E porque, com mil diabos, esperaria que alguém o seguisse?

34- Líderes sabem: energia gera energia

Cada companhia bem-sucedida, cada equipe bem-sucedida e cada projeto bem-sucedido funcionam com apenas uma coisa: energia. A tarefa do líder é transformar-se na fonte de energia que impulsiona os outros. Mas às vezes um líder não tem energia. Às vezes a situação fica preta e o resultado parece duvidoso. E eu digo: faça de conta! Nesse ponto crítico a energia torna-se essencial. Então, se você tem de fingir, finja! E assim que você dá o pontapé inicial no ciclo energético, a natureza faz o resto e a energia começa a fluir. Benjamin Zander disse isso muito bem: a função do líder é a de ser um "distribuidor de entusiasmo".

35- Líderes organizam a comunidade

Vamos dar três calorosos vivas a Saul Alinsky. (Nunca ouviu falar dele? Depressa! Acesse a Amazon.com e compre Rules for Radicals: a Pratical Primer for Realistic Radicals, Ed. Random House). Leia imediatamente. Não importa se você está descobrindo novos talentos, fazendo uma venda ou estabelecendo uma parceria. Tudo o que você faz é estabelecer raízes. O cargo que ocupa pode indicar que você é um líder. Quer realizar aquela reciclagem de processo de negócios que a Internet permite? Você deve atingir um engajamento de primeira linha, chegar aos votos! Tem de levar seus clientes a votar em você, seus fornecedores e seus empregados também. Como agir para eles fazerem algo mais do que simplesmente aparecer? Você os recruta e vai ganhando o voto deles dia a dia.

36- Líderes respeitam os outros

Há um outro livro importante que tem uma única palavra como título: Respect - Na Explanation (Ed. Perseus), de Sara Lawrence-Lightfoot. A essência da sua mensagem: "Só muito mais tarde é que percebi qual era o segredo de papai. Ele conquistava o respeito respeitando os outros. Ele conversava e ouvia o garoto que engraxava sapatos da mesma maneira como ouvia e falava com um bispo ou um diretor de escola. Ele se interessava profundamente pelo que você era e pelo que tinha a dizer". Os líderes se importam com as suas conexões - porque elas movem montanhas.

37- Líderes aparecem

Vale a pena mostrar engajamento e respeito fazendo uma viagem de 6000 milhas para realizar uma reunião de 5 minutos. Hatim Tyabkji, que era o CEO da Verifone, viajou uma vez da África do Sul ao Colorado - a caminho da Noruega - e fez uma palestra de 1 hora par apenas 30 pessoas. Por que? Porque três meses antes dessa data ele prometera estar lá. Eu garanto que as pessoas prestaram uma atenção enorme no que ele disse.

38- Liderança é desempenho

De acordo com Carly Fiorina, CEO da HP: "Liderança é desempenho. Você tem de estar consciente do seu comportamento, porque todas as outras pessoas estão". Os lideres se esforçam para passar a mensagem certa na maneira como andam, flam, se vestem e se posicionam. A liderança não diz respeito somente à ação, mas também à atuação.

39- Líderes são grandes contadores de histórias

Um desempenho tem de ter um roteiro. A comunicação eficiente de uma história é uma chave - talvez seja a chave - da liderança. Por quê? Porque as histórias são coisas reais. Elas falam do que lembramos, da maneira como aprendemos e como visualizamos as coisas que podem se realizar. Se você quiser interessar os colegas no desempenho futuro de sua empresa, não apresente a eles somente números. Conte-lhes uma história. Números são aborrecidos. As histórias são pessoais, apaixonadas e preenchem um propósito.

40- Líderes dão uma causa a cada pessoa

Se você quiser que as pessoas prestem atenção - realmente muita atenção - aliste-as numa causa que possa despertar o seu interesse. Por exemplo: tornar-se parte de uma equipe que fará história. As pessoas fazem o impossível por uma causa. Mas por um negócio elas apenas trabalham. Qual é a sua causa?

41- Líderes concentram-se no material sutil

Pessoas. Valores. Caráter. Engajamento. Uma causa. Tudo o que supostamente seria blábláblá para o mundo dos negócios é material que merece a atenção dos líderes - sempre. É por isso que a liderança é uma arte e não uma ciência. Se a liderança fosse apenas uma questão de atingir números, seria só um problema matemático. Mas a liderança é um dos mistérios humanos. Nesses tempos, à medida que se torna mais difícil atingir os números (ou sequer entende-los), a frustração acarreta a tentação de ser um líder do tipo "deixa que eu resolvo". Rapidamente veremos, porém, quem é que vai conservar a energia da empresa diante da adversidade e da ambigüidade. E veremos quem se confronta com a resistência passiva, com a rebelião silenciosa e com atos esporádicos de insubordinação.

42- Lideres pensam, ou melhor, sabem que podem fazer diferença

Chame isso de otimismo insano ou de excesso de autoconfiança. Os líderes estão convencidos de que vão fazer diferença. E isso não é ter um ego inflado, mas um saudável e inquestionável senso de adequação. Um líder assim atrai outros que partilham desse sentimento. E, partindo disso, surge uma equipe que, certamente, fará diferença! O que vem antes: senso de adequação ou habilidade de realizar? Aí está mais uma camada na alquimia da liderança.

43- Líderes sempre acham tempo para usar o telefone

Lendo os livros sobre liderança, vê-se que há uma forte contracorrente afirmando que os líderes são pessoas de ação. Eles são, também são grandes faladores. A liderança requer um suprimento inesgotável de energia verbal; falar ao telefone, ficar concentrado na sua mensagem, repetir o mesmo mantra até que você não possa suportar mais o som de sua própria voz - e, depois, repetir a mensagem. Quando você começar a ficar saturado dela, provavelmente ela estará começando a difundir-se na organização. Não é possível ser um líder do tipo forte e silencioso. Você tem de ser um comunicador incansável.

44- Líderes escutam com toda a atenção

Líderes falam. Líderes escutam. Ou seja, mais uma vez, é preciso ver o outro lado da moeda. Os líderes escutam o que o mercado está dizendo, o que o cliente está dizendo, o que a equipe está dizendo. Não, você não tem de fazer tudo o que lhe

pedem. Mas, mostrar que está realmente escutando o que lhe dizem, estará demonstrando respeito pelas pessoas. Os ouvintes atentos, sintonizados, geram simpatia, criam conexões e, em última análise, constroem coerência. Quando a situação ficar difícil, essas são as qualidades que sustentarão você. Ouça enquanto pode, para liderar quando for o seu dever.

45- Líderes têm prazer em rodear-se de pessoas que são mais espertas que eles próprios.

Não se desespere, porque você não achará todas as respostas. E o que é mais importante: não se espera mais que você as tenha. Porque ninguém pode ter todas as respostas! O que esperam de você é que contrate pessoas - em todos os níveis da sua organização - que tenham as respostas. São elas que levam você a tomar as decisões certas, a lidar com um mundo confuso. São essas pessoas que, em última análise, tornarão você conhecido. Os feitos delas terão suas assinatura, serão a medida de sua competência. Se tiver confiança suficiente para contratar as pessoas que tenham mais talento do que você próprio, será conhecido como um líder audacioso. Se contratar somente pessoas que não sejam tão talentosas como você próprio, parecerá fraco e inseguro. E, em última análise, falhará. Portanto, decida. Quer ser a pessoas mais inteligente da organização? Ou quer vencer - e deixar um legado?

46- Grandes líderes são grandes políticos

Liderança não é coisa para gente fraca. Assumir a responsabilidade de conduzir outros à batalha - tanto na guerra como no trabalho - não é para fracos. E não é somente uma questão de ter estômago para agüentar o número de mortos. É o mundo real da política organizacional e do que é preciso fazer para que as coisas sejam concluídas. Não estou endossando nenhum tipo de jogo sujo. Estou só dizendo que não se pode fingir que o jogo não vai ficar duro. Vai. E talvez seja possível você se manter sempre em cima do muro e assim mesmo tornar-se um líder eficiente. Ponto final.

47- Líderes criam um sentido para as coisas

O papel de um líder não é somente o de tomar decisões e fazer produtos ou serviços. A função de um líder é também criar significados. Por quê? Porque, em tempos como estes, as pessoas dependem dos seus líderes para absorver todo o caos, a informação e a mudança e encontrar algum padrão significativo e um propósito definido no meio de todo esse entulho.

48- Líderes aprendem

Adivinhe qual é a pior coisa que pode acontecer a você como líder? Exaurir o seu capital intelectual. Antes de chegar à liderança, você acumulou conhecimento indo a conferências, tomando notas, pesquisando na Internet como um doido e mantendo os olhos e os ouvidos bem abertos o tempo todo. Isso o levou para as fileiras da frente. E aí você se enrola nas políticas internas e começa a dissipar o capital intelectual que acumulou durante anos de trabalho duro. Pelo fato de estar tão ocupado em fazer coisas, você pára de aprender. Fica parecendo um disco quebrado, repetindo os paradigmas de ontem. Você ouve o círculo fechado dos seus "brilhantes" conselheiros. E começa a citar a si próprio! Para evitar esse erro,

líderes devem fazer hora extra em dobro. Se você não aprender rapidamente, pode ter certeza de que vai ficar para trás.

49- Líderes. . .?

Agora é com você: qual é sua proposta para tempos tão difíceis? Qual é o lema que capta verdadeiramente a essência da liderança? O que, na sua opinião, os líderes devem fazer para ter sucesso nos próximos cinco anos?

50- Os verdadeiros líderes sabem quando devem parar de trabalhar

Muito trabalho deixa de ser feito por aqueles que permanecem no posto além do seu prazo de validade. Não são somente os jogadores de futebol que correm esse risco. Acontece também com os CEO's das grandes organizações. Como saber a hora de parar? Quando você sabe que uma idéia não vai funcionar antes mesmo de experimenta-la, quando vê um problema conhecido de volta ao seu dia-a-dia e quando já resolveu tantas vezes a mesma coisa que ela não apresenta mais nenhum interesse. Quando lembra que se tornou um líder por representar um desafio ao conhecimento convencional e reconhece que agora você representa o status quo. Quando você deixou de cumprir todos os outros 49 itens da lista, volte ao número 1 e recomece tudo outra vez.